

O homem nas abordagens mecanicista e humanista da administração e no humanismo de inspiração cristã

The man in mechanist and humanistic approaches of the administration and in the humanism of Christian inspiration

Maria da Graça de Holanda Martins¹

Resumo

Desejando verificar **se e até quando** a concepção do homem nas abordagens mecanicista e humanista da administração converge com a homovisão do humanismo de inspiração cristã, procedeu-se à adequada delimitação do tema proposto como objeto do estudo. Assim, para efeito do texto, a abordagem mecanicista limitou-se às vertentes da administração científica e à teoria da burocracia; a abordagem humanista reduziu-se à teoria das relações humanas. Por seu turno, o humanismo de inspiração cristã ficou limitado tão somente a cinco de suas características: somaticidade, liberdade, sociabilidade, cultura e trabalho. A pesquisa se fez em três grandes momentos: descrição das características das abordagens mecanicista e humanista; descrição e caracterização das cinco dimensões presentes no humanismo de inspiração cristã e comparação, uma a uma, das dimensões do humanismo cristão com as características essenciais das abordagens mecanicista e humanista da administração.

Palavras-chave: **Teorias da administração. Taylorismo. Teoria das relações humanas. Burocracia. Encíclicas Sociais.**

Abstract

Trying to verify if and when the human conception in the mechanist and humanistic approaches of the administration converge with the humanism homovision of the Christian inspiration that developed the right delimitation of the theme proposed as the subject of this thesis. Thus, in order to accomplish this thesis, the mechanist approach was limited to the outpouring the scientific administration and the bureaucracy theory; the humanistic approach was reduced the theory of human relations. Finally, the humanism of the Christian inspiration was limited in only five of its characteristics: somaticity, freedom, sociability, culture and labour. The research was developed in three important stages: description of the characteristics of the mechanist and humanistic approaches; description and characterization of the five dimensions present in the humanism of Christian inspiration; and detailed comparison - one by one, of the dimensions of the Christian humanism with the main characteristics of the mechanist and humanistic approaches of the administration.

Keywords: Theories of administration. Taylorism. Human relationships theory. Bureaucracy. Social Encyclicals.

1 Introdução

O problema sob estudo nasceu historicamente no início do século XX. Surgiram, então, as teorias e técnicas de administração, as quais enfatizaram diferentes aspectos do sistema produtivo. Entre essas teorias e técnicas havia algo em comum: todas visavam, principalmente, à consecução dos objetivos organizacionais. O homem, então, foi instado a participar das organizações na condição de “apêndice” da máquina e a cooperar com a gerência para a adoção de métodos que o privavam da etapa de concepção do produto e fragmentavam sua ocupação em tarefas. Instalou-se, assim, na atmosfera da administração científica, a era do *homo*

æconomicus, valorizado **enquanto e na medida em que** era produtivo.

A reação a esse modelo aparece com uma roupagem humanista, que pretende valorizar o homem dentro das organizações, considerando, primordialmente, sua dimensão social. É a era do *homo socialis*. Efetivamente, no final da segunda década do século presente, o trabalhador passou a ser visualizado sob uma óptica mais humana, sendo mantida, entretanto, a conotação utilitarista da administração científica.

O estudo desses dois momentos da teoria da administração revela que existe em comum entre ambos o fato de se colocarem a serviço dos dirigentes das empresas e não haver uma adequada consideração da real importância e dignidade da pessoa do trabalhador.

Esta pesquisa objetiva fazer uma comparação entre a concepção do homem nas abordagens mecanicista e humanista da administração e a homovisão do humanismo de inspiração

¹ Mestre em administração pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Professora de Teoria Geral da Administração e de Introdução à Administração, no Curso de Administração da UNIFOR. E-mail: colaco@secrel.com.br

cristã. Como ponto de comparação por parte do humanismo de inspiração cristã, escolhemos somente cinco de suas dimensões: somaticidade, liberdade, sociabilidade, cultura e trabalho. O propósito é chegar a identificar **se e até quando** há pontos comuns entre as homovisões comparadas.

Para o alcance desse objetivo, descrevemos e analisamos, de *per se*, a abordagem mecanicista e humanista. Ressaltamos, por oportuno, que, neste estudo, limitamos a análise e descrição da abordagem mecanicista a duas de suas vertentes: a administração científica e o modelo burocrático. Já no **terceiro item**, configurando brevemente o seu núcleo doutrinário, valemo-nos, sobretudo, de doutrina contida no Magistério da Igreja (máxime em encíclicas sociais), bem como no ensinamento de consagrados autores do humanismo cristão. Numa abordagem metodológica de caráter sintético, o quarto item coloca, lado a lado, as cinco dimensões do humanismo cristão com os principais aspectos das abordagens mecanicista e humanista da administração, confrontando-os um a um.

Convém esclarecer que o ensinamento da Igreja Católica, neste estudo, não é usado como “inspirado” ou trabalhado como dogma de fé. A perspectiva da pesquisa, ao analisar esses documentos, prescinde, metodologicamente, da inspiração divina e do caráter dogmático da fé; analisa-os como documento ou obras iguais a outras de natureza sócio-filosófica.

2 O homem nas abordagens mecanicista e humanista da Administração.

As abordagens mecanicista e humanista da administração concebem o homem sob perspectivas opostas. Tal ocorre em razão da grande dificuldade de se compreender a natureza humana em qualquer campo de atividade, notadamente na área gerencial. No intuito de explicar os motivos que levam os teóricos a optar por uma ou por outra abordagem, Schein (1982) expõe três grupos de hipóteses que influenciaram o pensamento administrativo: as hipóteses racional-econômicas, as hipóteses sociais e as hipóteses de auto-realização.

A abordagem mecanicista da administração baseia-se nas **hipóteses racional-econômicas**, segundo as quais os seres humanos classificam-se em dois grupos: “a massa indigna de confiança, motivada pelo dinheiro, calculista, e a elite de confiança moral, mais amplamente motivada, que deve organizar e dirigir a massa” (Schein, 1982). As hipóteses racional-econômicas dão suporte a comportamentos administrativos autocráticos, oriundos de pressuposições negativas que se aplicariam a todos os trabalhadores, considerados calculistas, na medida em que trocam seu trabalho tão-somente pelo salário.

Já a abordagem humanista encontra respaldo nas **hipóteses sociais**, que indicam uma atitude gerencial voltada para o atendimento das necessidades dos trabalhadores, preocupada

com o seu bem-estar psicológico e receptiva relativamente ao comportamento social do empregado. As hipóteses sociais deram origem a comportamentos paternalistas, em que a natureza da autoridade ainda se baseia nas hipóteses racional-econômicas, mas enfatiza fatores pessoais, como a personalidade carismática do líder, sua simpatia, sua capacidade de relacionamento e demonstração explícita, não necessariamente sincera, de interesse pelo trabalhador.

As hipóteses de auto-realização dão respaldo à abordagem comportamental da administração, que não faz parte do presente estudo. As hipóteses de auto-realização sugerem que os administradores devem adotar posições que promovam maior significado ao trabalho, para eliminar seu caráter alienante e propiciar o desenvolvimento de potencialidades.

2.1 A Abordagem Mecanicista

A abordagem mecanicista da administração surgiu como conseqüência do largo emprego da máquina no mundo produtivo, quando a produção artesanal, em decorrência da Revolução Industrial, cedeu lugar à produção fabril. Assim, as idéias surgidas no século XIX, a respeito do trabalho, foram plenamente aceitas pelos estudiosos da administração dos anos iniciais do século XX (Morgan, 1996). O uso da máquina acarretou a necessidade de adaptação das organizações às suas exigências, na medida em que modificou nas pessoas e na sociedade a própria maneira de ver o mundo. “As organizações que usaram máquinas tornaram-se cada vez mais parecidas com as máquinas” (Morgan, 1996). A abordagem mecanicista abrange, neste estudo, a teoria da administração científica e o modelo burocrático de administração.

A) Teoria da Administração Científica

O movimento da administração científica teve origem nos Estados Unidos, no final do século XIX. Seu surgimento foi propiciado, dentre outros, pelos seguintes fatores: abundância de mão-de-obra desqualificada e barata nos Estados Unidos, aparecimento das primeiras

indústrias automobilísticas, existência de empresas com grande poder econômico e político, fragilidade sindical dos operários e ausência de legislação (Drucker, 1995). A árdua luta pela sobrevivência permeia o cenário em que se desenvolve a administração científica.

O principal autor da administração científica foi Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro americano, nascido na Filadélfia, cuja obra deve ser compreendida considerando o contexto da época, em particular, dentro da realidade americana, onde se manifestavam fatores propícios à absorção de seus conceitos, em razão, principalmente, da disseminação da mecanização, do crescimento do trabalho assalariado, que suscitava nos dirigentes empresariais o desejo de encontrar um modo eficiente de aumentar sua produção e de controlar

os trabalhadores, de retirar-lhes poder e de restringir-lhes a liberdade de ação.

O nome do industrial americano Henry Ford (1863-1947) também é associado a essa teoria, por ter utilizado conceitos tayloristas na sua linha de montagem, conseguindo, com isso, acelerar a produção e reduzir os custos dos veículos fabricados pela Ford Motor Company. Sampson (1996), estudioso da história dos executivos americanos, considera Henry Ford o responsável pela “mais completa sujeição do homem à máquina”.

A administração científica pressupõe observação detalhada e mensuração do trabalho, controle rígido e utilização de métodos que tornam os trabalhadores facilmente substituíveis na busca da máxima eficiência. Além disso, propõe uma completa mudança de mentalidade por parte do trabalhador, ao estabelecer novos conceitos de envolvimento com o próprio trabalho. À medida em que a administração científica era posta em prática, percebia-se um sensível aumento da produtividade, dos lucros empresariais e do salário do trabalhador. Taylor exortava os trabalhadores a buscar prosperidade, a qual seria conseguida através de uma crescente eficiência, o que significava intensificação do ritmo de trabalho de cada um. Contudo, o saber técnico dos métodos de produção deveria pertencer à organização. É dado que tenha havido um aperfeiçoamento do padrão técnico, convém não esquecer, porém, que, “muito mais do que um novo padrão técnico, essa fase iniciava um novo padrão de acumulação que potencializava a intensificação do trabalho para elevar a reprodução do capital” (Heloani, 1996).

A teoria da administração científica tem críticos e defensores fervorosos. Os críticos referem-se, principalmente, à desqualificação das profissões e à desumanização do trabalhador, porquanto priva-o de sua liberdade, dispensa seu raciocínio e o aliena em relação ao seu produto. Os defensores, por sua vez, dentre os quais Drucker (1995), atribuem à Administração Científica a elevação do padrão de vida do trabalhador americano, o acesso das classes menos abastadas ao mercado de trabalho, inclusive a dos negros e dos imigrantes ao padrão de vida da classe média, uma vez que não havia necessidade de base educacional para exercer, com eficiência, os cargos compostos de tarefas simples e repetitivas da primeira era industrial.

As críticas mais frequentes ao incentivo econômico como forma de obter a eficiência do trabalhador referem-se ao fato de que o homem retira do trabalho satisfações outras que não somente o salário. Nesse aspecto, Nogare identifica severas distorções no tratamento do ser humano dentro das organizações e opina que, para a grande maioria de nossos contemporâneos, “o homem vale não por aquilo que é, mas por aquilo que produz e, conseqüentemente, pelo que possui, cuja medida mágica é o dinheiro” (Nogare, 1983).

Na impossibilidade de apropriar-se efetivamente do trabalho humano, considerando que “o trabalho, como todos os processos vitais e funções do corpo, é uma propriedade inalienável do indivíduo humano” (Braverman, 1971), a administração científica desvaloriza-o, banaliza-o, através de sua fragmentação. Além de desapropriar o saber do operário, Taylor inviabiliza sua inventividade, sua originalidade, tolhe-o em sua liberdade, impedindo-o de “adaptar intuitivamente a organização de seu trabalho às necessidades de seu organismo e às suas aptidões fisiológicas” (Dejours, 1992).

Ao privar o trabalhador da concepção de seu próprio trabalho, a administração científica desrespeita uma característica única no homem, qual seja, a de idealizar o resultado de seu trabalho, de tal modo que, “no fim do processo aparece um resultado que já existia antes idealmente na imaginação do trabalhador” (Braverman, 1971).

O trabalhador especializado, moldado na Administração Científica, é útil para o empresário, visto que não tem uma qualificação profissional que lhe proporcione poder de barganha junto aos patrões. Outra vantagem imediata é que o trabalho rotineiro reduz, a curto prazo, os custos de produção. Esses fatores, aparentemente, favorecem os empregadores, na medida em que sua visão imediatista impede-os de entender que, a médio e longo prazos, a monotonia causada pelo trabalho rotineiro traz como principal conseqüência a redução da produtividade.

A larga utilização da organização científica do trabalho hoje não impede que, a cada dia, surjam mais críticas. Assim, ao mecanicismo da teoria da administração científica são atribuídos: o imobilismo, a falta de iniciativa e de flexibilidade, a criação de um sistema de competição, a cessão de pouco espaço ao desenvolvimento das potencialidades humanas e, notadamente, o fato de que o trabalhador não obteve grandes ganhos pela sua produtividade.

Os padrões mecanicistas ainda são largamente aplicados, talvez pelo fato de possibilitar o poder e o controle de poucos sobre muitos. O taylorismo confere muito poder às pessoas que estão no comando. Esse é um de seus grandes atrativos e também um dos mais válidos motivos de crítica.

B) Modelo Burocrático de Administração

O termo **burocracia** recebe diferentes acepções. Pode significar “poder, influência e rotina dos funcionários no andamento dos serviços públicos” (Koogan e Houaiss, 1992), “organização com uma estrutura formal e hierárquica legalizada” (Stoner & Freeman, 1995). Também burocracia assume conotação pejorativa, como sinônimo de atendimento precário e moroso do serviço público. Neste estudo, burocracia é tomada como uma “forma de organização humana que se baseia na racionalidade” (Chiavenato, 1995).

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) considerou a burocracia como um tipo de poder e idealizou um modelo de organização que serve, ainda hoje, como parâmetro para definir o grau de burocratização de uma empresa, conforme a mesma se aproxime ou se afaste desse padrão. A burocracia idealizada por Weber funciona como máquina direcionada a objetivos traduzidos como eficiência, regularidade, precisão e redução de incerteza, dentro de uma visão determinística do comportamento humano, que, nessa perspectiva, é perfeitamente previsível, adaptado à empresa. Esse tipo ideal de burocracia supõe participantes fiéis ao cargo e identificados com os objetivos da empresa.

Mesmo considerando a burocracia como a forma de organização humana mais eficiente, Max Weber advertiu para o perigo que esta representa para a liberdade humana, dado que a burocracia constitui-se em um poderoso instrumento de controle, que permite a subordinação dos interesses e do bem-estar das massas aos interesses de uma minoria privilegiada, detentora do controle burocrático.

A rigidez e o formalismo burocráticos não permitem ou dificultam os relacionamentos pessoais e a criatividade, o que se revela como fonte de conflito com o público, que deseja tratamento pessoal. Por outro lado, a liberdade humana é limitada; o comportamento das pessoas rege-se por normas rígidas, que determinam uma visão fragmentada da organização. Além disso, os relacionamentos interpessoais não são estimulados, o que reduz, conseqüentemente, a possibilidade de formação de grupos informais.

2.2 A Abordagem Humanista

A importância do fator humano nas organizações começou a ser considerada no final do século XIX e no início do século XX. Seus precursores e primeiros defensores foram: Robert Owen (1771-1858), Kurt Lewin (1890-1947) e Mary Parker Follet (1868-1933).

O australiano, radicado nos Estados Unidos, George Elton Mayo (1880-1949), professor da Harvard Business School, é considerado pioneiro no enfoque humanista da administração. Juntamente com seus colegas do Departamento de Pesquisas Industriais de Harvard, Mayo realizou estudos na Western Electric Company sobre o comportamento do trabalhador mediante observação, experimentação e entrevistas, tendo concluído que os fatores emocionais têm mais importância na determinação da eficiência do que os fatores lógicos.

Mayo e seus seguidores foram pioneiros na formulação de uma alternativa à concepção administrativa vigente, que considerava o operário individualmente em sua relação com a administração e elegia o dinheiro como a única fonte de motivação do empregado. As pesquisas de Mayo e de seus companheiros sobre o comportamento dos trabalhadores fizeram-nos chegar, dentre outras, às seguintes conclusões: o

incentivo econômico não é o único a que o operário reage; o operário não se comporta como indivíduo, isolado de seu grupo social; a especialização, levada a extremos, não conduz, necessariamente, à organização eficiente.

As idéias de Mayo e de seus seguidores disseminaram-se em um momento propício à sua aceitação. A crise de 1929 serviu para que empresários refizessem seus conceitos, numa época em que os níveis salariais eram baixos e os preços elevados, enquanto o Estado adotava uma política de não-intervenção na economia. Os empresários passaram a interessar-se por técnicas que propiciassem a satisfação das pessoas como forma de aumentar sua produtividade.

A satisfação no trabalho não é estudada pelos teóricos da administração como um fator de felicidade do trabalhador, como valor em si mesma, mas como instrumento de controle e de dominação. Os fatores psicológicos são importantes somente na medida em que interferem na produtividade, desprezando qualquer outro fator.

De um modo geral, a teoria das relações humanas é criticada por fornecer elementos para a manipulação dos empregados e por preocupar-se com a felicidade do trabalhador somente na medida em que esta determinasse um aumento de produtividade. Em algumas ocasiões, a organização serviu-se de técnicas da teoria das relações humanas para conhecer antecipadamente as idéias e insatisfações dos empregados, tomando atitudes que se antecipavam à eclosão de conflitos.

Após essa breve exposição sobre as abordagens mecanicista e humanista da Administração, pode-se depreender que tais abordagens, isolada ou conjuntamente, não são capazes de colher o homem em sua totalidade, na medida em que são fórmulas reducionistas e, como tal, mutilam o homem. Por mais que as abordagens estudadas proponham fórmulas que levem à compreensão do comportamento humano nas organizações, seus autores não conseguiram encontrar as verdadeiras razões para a satisfação do homem no trabalho.

3 O homem no humanismo de inspiração cristã

Propõe-se aqui configurar algumas dimensões humanas, presentes no humanismo cristão, e que sirvam de pontos de referência, de elementos de comparação com as dimensões subjacentes nas abordagens mecanicista e humanista da administração

É oportuno, mesmo sucintamente, esclarecer a conotação do termo humanismo neste estudo. Numa acepção genérica, pode-se entender por humanismo aquela corrente de pensamento que defende o ser humano contra tudo o que pode, interna ou externamente, barrar o seu completo desenvolvimento: físico, social, intelectual, moral, espiritual. (Grooten e Steenberg, 1972).

O humanismo de Feuerbach e Marx ensina que o homem deve ser especialmente defendido contra determinadas

situações econômicas (nomeadamente a propriedade privada), uma vez que são elas as reais razões de sua (do homem) alienação. Assim, o comunismo seria o verdadeiro humanismo. Por sua vez, o existencialismo de Sartre quis ser um humanismo, argumentando para tanto que sua doutrina não é um niilismo, que deseja liberar o homem de sua auto-decepção e conduzi-lo nos caminhos da autenticidade e não nas veredas da alienação e da má-fé (Grooten e Steenberg, 1972).

Haveria um núcleo comum de elementos compreensivos de todos os humanismos? Maritain, querendo “deixar as discussões em aberto”, preleciona que

O humanismo tende essencialmente a tornar o homem mais verdadeiramente humano, e a manifestar sua grandeza original, fazendo-o participar de tudo o que o pode enriquecer na natureza e na história ...; (Maritain, 1962).

O termo humanismo, empregado aqui, se apropria da conotação de Maritain imediatamente acima transcrita, a qual se coaduna com a de Leite, quando assevera ser humanista “a doutrina que atribui ao homem, a sua realização na sociedade e na história, o valor de fim, de tal forma que tudo esteja subordinado ao homem, como meio ou instrumento” (Leite, 1994). É oportuno, ainda, tecer brevíssimas considerações sobre a expressão humanismo cristão ou humanismo teocêntrico, distinguindo-o do humanismo antropocêntrico.

O humanismo antropocêntrico acredita que o homem seja o centro de si próprio e, por via de consequência, de todas as coisas. Encerra uma concepção naturalista do homem e da liberdade. O humanismo cristão, por seu turno, reconhecendo que Deus é o centro do homem, concebe o homem como pecador e redimido, destinatário, por excelência, do amor de Deus, que o faz verdadeiramente livre, consciente e solidário. Segundo este humanismo cristão “o homem só é completamente homem, quando se abre ao divino” (Grooten e Steenberg, 1972).

Porque servirá de parâmetro crítico relativamente às dimensões presentes e ausentes nas abordagens mecanicista e humanista da administração, o humanismo cristão será, a seguir, aprofundado em seu núcleo doutrinário central e em suas principais dimensões.

3.1 Núcleo doutrinário do humanismo cristão

No humanismo cristão, o homem foi por Deus criado e por Deus redimido. É por Deus conservado na existência, com outros filhos do mesmo Pai, e a Deus deverá retornar.

Dúvida não há de que “a paternidade divina, portanto, é a fonte da fraternidade humana: o amor dos homens resulta do amor de Deus” (Vilela, 1971).

Todas as encíclicas, que tratam da questão social, explicitam duas perspectivas essenciais da doutrina social da Igreja Católica. A primeira dá ênfase ao fato de que o homem

todo, integral, completo, em todas as suas dimensões e vertentes, é **pessoa, sempre sujeito, sempre fim, nunca meio**; portanto, todas as suas dimensões devem ser cultivadas, desenvolvidas e respeitadas. A segunda perspectiva evidencia que todos os homens são fins e jamais podem ser considerados como instrumentos de outras pessoas, empresas, governos ou estados. Desta maneira, segundo a doutrina social da Igreja, **o homem todo e todo homem é pessoa** (Leão XIII, 1891 e João Paulo II, 1981).

A encíclica **Populorum Progressio**, de Paulo VI, aplicando essa doutrina ao desenvolvimento dos povos, assim se expressa: “O desenvolvimento não se reduz a um simples crescimento econômico. Para ser autêntico, deve ser integral, quer dizer, **promover todos os homens e o homem todo**” ... e mais adiante: “Nos desígnios de Deus, cada homem é chamado a desenvolver-se, porque a vida é vocação. É dado a todos, em germe, desde o nascimento, um conjunto de aptidões e de qualidades para os fazer render: desenvolvê-los será fruto da educação recebida do meio ambiente e do esforço pessoal, e permitirá a cada um orientar-se para o destino que lhe propõe o Criador” (João Paulo VI, 1978).

Um segundo texto comprobatório do primado da pessoa, vamos retirá-lo da Encíclica **Laborem Exercens**, de João Paulo II, sobre o trabalho humano. Após ressaltar que o homem é sempre “o sujeito do trabalho”, esclarece o conceito de “capacidade do trabalho” como participação eficaz no processo de produção, pondo em evidência que esta participação no processo exige uma preparação cada vez maior e, primeiro que tudo, uma instrução adequada. A seguir, assim se expressa: “É preciso acentuar e pôr em relevo o **primado do homem** (grifo nosso) no processo de produção, o **primado do homem em relação às coisas**” (João Paulo II, 1981). Eis como se expressa João Paulo II:

*Dado que o trabalho na sua dimensão subjetiva é sempre uma ação pessoal, actus personae, daí se segue que é o **homem todo que nele participa, com seu corpo e seu espírito** (grifo nosso), independentemente do fato de ser um trabalho manual ou intelectual* (João Paulo II, 1981).

Os pensadores cristãos procuram explicitar e deduzir da paternidade divina a conseqüente fraternidade humana; da igualdade de alma, à igualdade de possibilidades na vida social do homem. Em consequência desta doutrina, o humanismo cristão, assentado no “tripé: humanismo, solidariedade e bem comum” (Leite, 1994), defende e apregoa “os valores do homem, a pessoa humana, acima de qualquer valor relacionado à sua existência terrestre” (Leite, 1994).

A homovisão, que servirá de paradigma neste estudo, enfocará o homem como pessoa, sempre sujeito, sempre fim. Nunca meio ou instrumento. Considera a pessoa na integralidade de suas dimensões. Analisará, desta forma, o ser

humano como um ser corpóreo, social, cultural, livre e que se manifesta no trabalho.

3.2 Dimensões do Homem

a) Corporeidade

O corpo humano pode ser visualizado através de vários pontos-de-vista. Pode-se analisá-lo sob uma perspectiva **empiriológica**, enfocando a sua dimensão física, a sua estrutura “coisal” (real), objetiva, material, biológica. Nesta perspectiva, o corpo surge como o corpo-coisa, o corpo como se nos apresenta objetivamente. O corpo pode ser, ainda, estudado sob a dimensão **filosófica**, que submete o corpo a uma reflexão radical, focando sua estrutura, seus estados, suas finalidades, sua composição última etc. Há, ainda, outra perspectiva de análise do corpo humano: a **teológica**, que considera o corpo como sinal e instrumento do espírito e como moradia do Espírito Santo (Vilela, 1971 e Mondin, 1982).

Essas, entre outras perspectivas, podem, metodologicamente, ser desenvolvidas separadas ou conjuntamente, visto que não são excludentes, mas complementares. A fenomenologia procura captar na somaticidade todos os convites e apelos que ela apresenta para se ir além das aparências, penetrando na profundidade do homem (Mondin, 1982). Para a filosofia fenomenológica cristã, o corpo é sinal (manifestação) da realidade interior do homem, ou seja, do seu espírito. É, também, instrumento, meio de ação, expressão ou comunicação do espírito. A missão fundamental do corpo é, exatamente, a de ser sinal e instrumento da realidade interior do homem. É através do corpo que o espírito se traduz, age, manifesta-se, revela-se e se expande. Assim, é o corpo uma matéria espiritualizada ou um espírito encarnado, feito carne e sangue. E a sua somaticidade traduz uma realidade maior do que ela própria

O corpo não é o homem todo. Mas é parte essencial dele. Ele completa o espírito, a alma, no homem. Daí já ter sido definido como plenitude da alma (Vilela, 1971). A teologia cristã concebe o corpo como a habitação, o tabernáculo, o templo do Espírito Santo. O corpo não é mais o cavalo platônico em que a alma cavalgava, sem ter com ele nenhuma relação ou correlação. O corpo é a morada do Espírito Santo e compõe com a alma um só ser: o homem. Não há nenhuma atividade humana que não traga implícita ou explicitamente, uma componente somática. “Assim, a somaticidade é componente fundamental do existir, do viver, do conhecer, do desejar, do fazer, do ter etc., ou seja, o corpo é elemento essencial do homem” (Barbotin, 1970).

Por tudo isso, o corpo, como plenitude da alma e morada do Espírito Santo, deve ser respeitado em suas leis naturais, e fomentado no desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas várias dimensões, bem como assegurado em sua digna conservação.

b) Liberdade

Enquanto o animal é um ser especializado, o homem é um ser **não** especializado (Portmann, Gehlen, Luckmann). Vale dizer, não é especialista numa determinada função orgânica (visão, olfato, audição etc.); e sim, uniformemente dotado. Se há um ponto, uma dimensão em que é forte é o cérebro. A especialização do cérebro surge como uma compensação a sua inferioridade biológica constitutiva. De certo modo, a fraca provisão de instintos, sobretudo inicial, não chega a ser um defeito, mas é apenas uma ocasião e uma condição que permitem ao homem tomar iniciativas, escolher, decidir, consciente e livremente, para construir o seu mundo.

Desponta assim a liberdade do homem, entendida como “a capacidade que o ser espiritual tem de tomar, por si mesmo, uma posição, em face de valores limitados conhecidos” (Brugger, 1977). Graças a ela, o homem pode decidir, escolher, optar entre uma ação e outra. Essencial, constitutiva e distintiva do ser humano, a liberdade é elemento imprescindível para o agir moral do homem. Sem ela não há ética, não há moral, nem valor algum nas ações humanas. Sem a liberdade, não há, verdadeiramente, homem. Emmanuel Mounier diz com propriedade: “a liberdade não é o ser da pessoa, mas o modo pelo qual a pessoa é tudo o que é, e o é mais plenamente do que por uma necessidade” (Mounier, 1962).

Ocorre distinguir entre “liberdade de” e “liberdade para”. O homem deve apresentar os dois tipos de liberdade. Possui a “liberdade de”, por força de sua natureza, que o torna indivíduo, sem vínculos, sem amarras, livre. Por outro lado, o verso da “liberdade de” é a “liberdade para”: para aderir a valores, para optar, para engajar-se, para enfrentar, lançando o ser humano no universo da pessoa. Desta forma, “o homem livre é o que se dá ou se recusa, mas que nunca ou a nada se presta” (Martins, 1997).

Para o humanismo cristão, a liberdade é um direito da pessoa, direito inalienável na concepção cristã do homem; com efeito, todo homem tem “direito à liberdade pessoal ou direito de dirigir a sua própria vida como dono de si mesmo e de seus atos, responsáveis por estes perante Deus e perante a lei da sociedade” (Maritain, 1942). O ensinamento do Concílio Vaticano II, em sua Constituição Pastoral **Gaudium et Spes**, não é menos enfático: “Todo ser humano tem direito à liberdade na pesquisa da verdade e, dentro dos limites da ordem moral e do bem comum, à liberdade na manifestação e difusão do pensamento, bem como no cultivo da arte...”

c) Sociabilidade

O fenômeno da sociabilidade está presente no homem em todas as suas manifestações; somente com o outro o homem consegue realizar-se, fato este que o coloca sempre como parte de um grupo social. O fenômeno social é um dado da experiência exterior, um dado imediatamente evidente, pois a

experiência exterior atesta que os homens se comunicam entre si, se relacionam interpessoalmente. A palavra “social” vem do latim *socius* que significa sócio, companheiro, aliado, participante, associado. O homem contemporâneo insere-se em uma sociedade global, em que acontecimentos distantes são prontamente conhecidos e têm o poder de modificar pontos de vista, provocar engajamento, solidariedade, em suma, influenciar o pensamento, a vontade e a sensibilidade.

A sociabilidade aparece, então, como a “propensão do homem para viver junto com os outros e comunicar-se com eles, torná-los participantes das próprias experiências e dos próprios desejos, conviver com eles as mesmas emoções e os mesmos bens” (Mondin, 1982). Desprovido dos meios necessários para subsistir, desde o nascimento, o homem precisa de outros seres humanos para conservar-se na existência e desenvolver sua personalidade. “Fruto de um ato social (a procriação), o homem é sujeito de vida social desde o nascimento” (Vilela, 1971). Mesmo depois de adulto, o homem continua a depender de seus semelhantes, material e espiritualmente (ciência, cultura). Esta interdependência material e espiritual é um dado irrecusável da experiência exterior. Em sociedade os homens se complementam. A pessoa humana não é só indigência; é, também, generosidade. “A pessoa é, sim, um ser que **dá** e que **se dá**. Isso significa que a sociedade é uma decorrência não só de indigências, mas também de **generosidade**” (Vilela, 1971).

O Concílio Vaticano II ensina, com clareza, que “a índole social do homem evidencia que o progresso da pessoa humana e o desenvolvimento da sociedade dependem um do outro. A pessoa humana é e deve ser o princípio, sujeito e fim de todas as instituições sociais, porque, por sua natureza, necessita absolutamente da vida social” (Concílio Vaticano II, 1966). João XXIII, antes do referido Concílio, já ensinara a mesma doutrina, segundo a qual o homem é anterior à sociedade que lhe deve ser ordenada como a seu fim. Na parte conclusiva (4ª parte) da Encíclica **Mater et Magistra**, afirma:

Como se conclui do que dissemos até agora, o princípio fundamental desta concepção (atual convivência humana) consiste em, cada um dos seres humanos, ser e dever ser o fundamento, o fim e o sujeito de todas as instituições... (João XXIII, 1980).

d) Cultura

Cada vez mais, o homem vem sendo estudado a partir dos produtos e bens culturais por ele efetuados. Tal estudo sobre o homem se justifica pelo princípio universalmente aceito: pelo efeito se conhece a causa. E efeitos abundam: obras arquitetônicas, catedrais, mosteiros, literatura, ritos, obras de arte (pintura, escultura, música, dança), universidades, cidades, pontes, *softwares*, computadores etc. Os resultados de semelhante reflexão antropológica já permitem afirmar que o **homem é um ser cultural**.

A cultura pode ser considerada de uma perspectiva subjetiva ou objetiva. Do ponto de vista subjetivo, a cultura é considerada como o “exercício das faculdades espirituais, mediante o qual elas são colocadas em condições de dar os frutos mais abundantes e melhores que sua constituição natural permita” (Mathieu, 1957). Sob o ponto de vista subjetivo, cultura equivale, *grosso modo*, ao conceito de Educação. Do ponto de vista objetivo, a cultura pode ser conceituada como “os frutos adquiridos pelo homem, mediante o exercício das suas faculdades, sejam espirituais ou orgânicas” (Mathieu, 1957).

A partir dessas duas perspectivas, é possível formular um conceito mais amplo de cultura. Brugger (1977) conceitua cultura como tudo “aquilo que o homem acrescenta à natureza, quer em si mesmo, quer noutros objetos”. A cultura, portanto, “abarca tudo quanto deve sua origem à intervenção cônica e livre do homem” (Brugger, 1977).

Cultura e natureza são conceitos que se encadeiam, porquanto, em sua origem, a capacidade criadora do homem (dom inato, natural, embora aperfeiçoável) direciona-se para um fim, que se traduz na intervenção humana para o aperfeiçoamento da natureza dele próprio e das coisas que o rodeiam. Porque imbricados, os termos natureza e cultura merecem um aprofundamento de suas relações.

Ao longo da história, a relação entre natureza e cultura foi analisada sob pontos-de-vista diversos. No mundo clássico, medieval, renascentista e romântico a concepção largamente predominante era cosmocêntrica: o centro era a natureza; o homem, uma parte desta natureza; e a cultura, uma sua extensão. Na Idade Moderna, com a influência do racionalismo e do idealismo, a concepção é antropocêntrica: o homem é o centro; a natureza, um conjunto obscuro de possibilidades; a cultura, o resultado da ação do homem sobre esse conjunto de possibilidades. No mundo contemporâneo, já com foro de legitimidade, prevalece a concepção dialógica, interpretativa das relações entre natureza e cultura, inaugurada e compartilhada por Guardini, Teilhard de Chardin, Bloch, Garaudy, Mounier e Chenu (Chardin, 1970, Garaudy, 1968 e Mounier, 1976). Segundo esta concepção, entre cultura e natureza existe um dar e um receber: por meio da cultura o homem humaniza a natureza; e a natureza, através de seus recursos, naturaliza o homem.

A cultura confere ao homem uma identidade específica e lhe dá o sentido de pertencer a um grupo social, além do que envolve elementos que traduzem as múltiplas manifestações humanas: a ciência, a filosofia, a técnica, a arte, a religião, a política, a sociologia. A cultura, portanto, pode revelar o ser do homem pelo exame de suas características. Pela cultura o homem transparece como um ser psico-físico, inteligente, livre, histórico e autotranscendente; e ao transcender-se, o homem propende a fins mais elevados (Vaz, 1966).

A cultura, entendida pelo humanismo cristão, encerra as duas perspectivas: a objetiva e a subjetiva. O Papa João XXIII, assim se expressou, na Encíclica *Pacem in Terris*:

Deriva também da natureza humana o direito de participar dos bens da cultura e, portanto, o direito a uma instrução de base e a uma formação técnica e profissional, conforme ao grau de desenvolvimento cultural da respectiva coletividade (João XXIII, 1942).

e) Trabalho

É oportuno, de início, conceituar trabalho, esclarecendo-lhe o conteúdo e explicitando o significado que tem nesta pesquisa. A **Enciclopédia Filosófica** conceitua trabalho como “toda atividade material e espiritual que procura um resultado útil”. Na mesma perspectiva, **Nell-Breuning (1977)** afirma que “o homem trabalha quando põe em atividade forças espirituais ou corporais, tendo em vista um fim sério, que deve ser realizado ou alcançado. Estudar e orar são autênticos trabalhos”. **JOÃO PAULO II** conceitua trabalho na mesma linha dos autores acima citados. Logo nas primeiras palavras da introdução à Encíclica **Laborem exercens**, esclarece que com a palavra “trabalho” é indicada “toda atividade realizada pelo mesmo homem, tanto manual como intelectual, independentemente das suas características e das circunstâncias, quer dizer, toda a atividade humana que se pode e deve reconhecer como trabalho, no meio de toda aquela riqueza de atividades para as quais o homem tem capacidade e está predisposto pela própria natureza, em virtude de sua humanidade” (grifo nosso) (João Paulo II, 1981). Ao final da referida Encíclica, volta o Pontífice a insistir na concepção subjetiva do trabalho, envolvendo o homem todo: corpo e espírito, com estas palavras: “*Dado que o trabalho na sua dimensão subjetiva é sempre uma ação pessoal, actus personae, daí se segue que é o homem todo que nele participa, com seu corpo e seu espírito, independentemente do fato de ser um trabalho manual ou intelectual.*” (João Paulo II, 1981).

Há, em nossos dias, uma consciência, uma compreensão nítida de que o trabalho é uma dimensão essencial do ser humano; tão importante como a liberdade, a linguagem, o conhecimento. Compreende-se, hoje, que “o homem é essencialmente *artifex*, criador de formas, fazedor de obras ... que é da natureza do homem ser operador” (Mounier, 1959).

O Papa João Paulo II, na Encíclica **Laborem Exercens**, por ocasião do 90º aniversário da Encíclica **Rerum Novarum**, de Leão XIII, retoma toda a concepção cristã do trabalho. Além de retomar a fundamentação bíblica, resume a doutrina da **Quadragesimo Anno**, de Pio XI, bem como a recente teologia do trabalho contida nos ensinamentos do Concílio Vaticano II, especificamente na Constituição Pastoral do mesmo Concílio, denominada **Gaudium et Spes**, abundantemente

referenciada. Logo na introdução de **Laborem Exercens**, João Paulo II assevera enfaticamente:

O trabalho é uma das características que distinguem o homem do resto das criaturas, cuja atividade, relacionada com a manutenção da própria vida, não se pode chamar trabalho; somente o homem o realiza preenchendo ao mesmo tempo com ele a sua existência sobre a terra.. (João Paulo II, 1981).

Conforme esta concepção, o trabalho apresenta pelo menos três funções: *soteriológica, cósmica e antropológica*. A função **soteriológica** ou salvífica foi recentemente ressaltada na Encíclica, já citada, de João Paulo II, a **Laborem Exercens**, ao ensinar, dentro da mais estrita tradição católica, o valor do trabalho como participação na morte e ressurreição de Cristo. Essa função surge, sobretudo, na quinta e última parte da Encíclica **Laborem Exercens**, que trata de “elementos para uma espiritualidade do trabalho”. Procura-se, aí, “*dar ao trabalho do homem concreto, aquele sentido que ele tem aos olhos de Deus*, e mediante o qual o mesmo trabalho entra na obra da salvação (grifo nosso) (João Paulo II, 1981). Na perspectiva dessa função, há, no trabalho, uma característica permanente, qualquer que seja o tipo de trabalho: a fadiga, o cansaço e, portanto, um aspecto penoso e de morte. Assim, a Encíclica se refere a essa matéria: Ao desenhar uma espiritualidade do trabalho, João Paulo II, na nominada Encíclica, **Laborem Exercens**, reafirma o aspecto soteriológico:

No trabalho, o cristão encontra uma pequena parcela da cruz de Cristo e aceita-a com o mesmo espírito de redenção (grifo nosso) com que Cristo aceitou por nós a sua Cruz: e, graças à luz que emana da Ressurreição do mesmo Cristo, penetra dentro de nós, descobrimos sempre no trabalho um vislumbre de vida nova, do novo bem, um como que anúncio dos “céus novos e da nova terra”, os quais são participados pelo homem e pelo mundo precisamente mediante o que há de penoso no trabalho. (João Paulo II, 1981).

A **função ou dimensão cósmica**, talvez a mais evidente e de fundamental importância na concepção cristã do homem, é o papel que o trabalho exerce na transformação do mundo. Para os cristãos o trabalho tem um *valor cósmico*. Efetivamente, por meio do trabalho, o homem transforma, renova, re-cria o mundo para o seu conforto, segurança, utilidades as mais diversas e benéficas. Essa função é fácil de ser comprovada; basta olhar o mundo: suas cidades, estradas, arranha-céus, pontes, o computador, as máquinas, os satélites, a tecnologia da informação digital, a tecnologia na medicina e nas engenharias etc., o homem, mediante o trabalho, como que completa o mundo. Nesta visão, o trabalho *humaniza* o mundo; e o faz em dois sentidos fazendo “do mundo uma

moradia mais habitável, hospitaleira e confortável” e no sentido de que torna o mundo “o reino do homem e não de outras potências e de outros seres divinos ou mesmo monstruosos”, como bem sintetiza Mondin (1982).

A **função cósmica**, transformadora do mundo, constitui um dever para o cristão. Todos os documentos que tratam da “questão social”, de Leão XIII a João Paulo II, enfatizam este dever, sempre partindo do fundamento bíblico, especialmente do Gênesis. João Paulo II, na Encíclica sobre o trabalho humano, refere-se a uma verdade fundamental da doutrina cristã sobre a co-participação do homem na obra do Criador, mediante o trabalho: *Na Palavra da Revelação divina acha-se muito profundamente inscrita esta verdade fundamental: que o homem, criado à imagem de Deus, participa mediante seu trabalho na obra do Criador* (João Paulo II, 1981).

A **função antropológica** ou personalista. A terceira função do trabalho, aceita pelo humanismo de inspiração cristã, é a antropológica. Posta em evidência mais neste século, lança suas raízes na bíblia, no ensinamento dos teólogos e filósofos cristãos, particularmente Chenu (1964), Mounier (1976) e Barbotin (1970).

Chenu (1964) demonstra como o trabalho não é só uma atividade imposta ao homem por seu criador. É, também, uma atividade que corresponde perfeitamente à sua natureza composta de corpo e alma. Para Mounier, “cada vez mais a ciência e a reflexão nos revelam um mundo que não pode passar sem o homem e um homem que não pode passar sem o mundo” (Mounier, 1976). E assevera, ainda, que as relações “dialéticas” entre o homem e o mundo são “relações de permuta e ascensão”. Os dois, mundo e homem, crescem em valor e perfeição, mediante o trabalho. Segundo Mounier, o verdadeiro trabalho deve apresentar quatro exigências: modificar a realidade exterior, formar o homem, aproximar os homens e enriquecer o nosso universo de valores (Mounier, 1976). Segundo este autor, em cada ação, em cada trabalho, devem realizar-se estas quatro exigências. E justifica: “para sermos exatos, exigimos de qualquer ação que corresponda mais ou menos a essas quatro exigências, porque é todo o homem que dentro de nós se debruça para beber em cada um dos nossos atos”. Há, no entanto, formas de ação que valorizam predominantemente uma, sendo as outras, apenas, o “indispensável complemento harmônico” (Mounier, 1976).

O Concílio Vaticano II, na Constituição Pastoral sobre a Igreja no mundo contemporâneo, denominada **Gaudium et Spes**, refere-se a essa dimensão antropológica ou personalista, ao asseverar:

A atividade humana, do mesmo modo que procede do homem, assim também para ele se ordena. De fato, quando trabalha, o homem não transforma apenas as coisas materiais e a sociedade, mas realiza-se a si mesmo. Aprende muitas coisas,

desenvolve as próprias faculdades, sai de si e supera-se a si mesmo. Este desenvolvimento, se for bem compreendido, vale mais do que os bens exteriores que se possam acumular ... (Concílio Vaticano II, 1967).

Para concluir as considerações a respeito da **função antropológica** do trabalho, é oportuno fazer referência ao ensinamento da **Laborem Exercens** de João Paulo II. Esta função não é tão abundantemente referenciada, como o são as funções soteriológica e cósmica. Mesmo assim, está presente nos pontos essenciais da doutrina sobre o trabalho. Inclusive nas reflexões introdutórias e finais.

A Encíclica **Laborem Exercens** assim principia:

É MEDIANTE O TRABALHO que o homem deve procurar-se o pão cotidiano e contribuir para o progresso contínuo das ciências e da técnica, e sobretudo para a incessante elevação cultural e moral (grifo nosso) da sociedade, na qual vive em comunidade com os próprios irmãos. (João Paulo II, 1981).

Nas considerações finais, comunica o Romano Pontífice que procurou “pôr em realce tudo aquilo que parecia indispensável” sobre o trabalho e ensina que é mediante ele (o trabalho) que devem multiplicar-se sobre a face da terra não só “os frutos da nossa atividade”, mas também “a dignidade do homem, a comunhão fraterna e a liberdade” (João Paulo II, 1981).

4 Dimensões do humanismo de inspiração cristã e abordagens mecanicista e humanista da administração

Após haver focalizado as abordagens mecanicista e humanista na administração, bem como o humanismo de inspiração cristã, ambos na perspectiva do método analítico-descritivo, é chegado o momento de pontuar, numa abordagem metodológica de caráter sintético, alguns elementos que lhes são constitutivos, a fim de que o confronto ou a comparação entre as duas visões possa evidenciar as dimensões convergentes ou divergentes. Desta forma, a cada uma das cinco dimensões do humanismo de inspiração cristã enfocadas, seguir-se-á a correspondente doutrina, contida nas abordagens mecanicista e humanista da administração; tanto naquele quanto nestas, as dimensões e as respectivas doutrinas serão retomadas tão-somente em seus delineamentos essenciais.

4.1 Somaticidade

a) No Humanismo de Inspiração Cristã

Da análise realizada sobre a **somaticidade**, pode-se depreender que o corpo do ser humano, quer sob a perspectiva empíriológica, quer sob o enfoque sócio-filosófico, quer sob

o aspecto teológico, não pode ser considerado ou reduzido a simples **coisa**. Seu corpo não é só mão; e seu espírito não é só instrumento para medir ou para contar. E o homem não é parte da máquina que ele dirige (Durant, s.d.). A esta conclusão, a concepção filosófica cristã do homem acrescenta que o corpo é, também, sinal e instrumento de comunicação do espírito. A concepção teológica, por seu turno, aduz, ademais, que o corpo não é, como pensava Platão, simples cavalo em que o espírito cavalgava; mas é o corpo a morada do Espírito Santo e, com a alma, forma um só ser (Barbotin, 1970, Vilela, 1971, Mondin, 1982, Mounier, 1976 E Merleau-Ponty, 1945).

b) Nas Abordagens Mecanicista e Humanista da Administração

A abordagem mecanicista da administração considera o corpo, antes de tudo, como instrumento para a realização dos objetivos da organização. Daí perceber a corporeidade sob uma óptica limitada, considerando mãos e cérebros humanos como extensões da máquina, o que leva a uma situação em que o corpo não é tratado com a devida dignidade e com o respeito a seus limites físicos, conforme podemos inferir da análise dos aspectos a seguir relacionados: método de trabalho - impõe ele um ritmo único para todos os trabalhadores, ignorando-lhes as diferenças de idade, altura, sexo, aptidões naturais; a fadiga é entendida dentro de uma concepção exclusiva e puramente física e padronizada para todos os trabalhadores, sem considerar a exaustão do trabalhador durante sua vida útil de trabalho; na qualidade de simples fator de produção, o corpo é utilizado, sem estudos fisiológicos mais profundos, para atender as metas de produção propostas pela administração; mãos e cérebros considerados como unidades independentes, solapam a unidade psicossomática do corpo humano; os postos de trabalho nas indústrias e os assentos nos escritórios são projetados para proporcionar o mínimo de movimentos, com vistas à máxima eficiência e não ao bem-estar físico do trabalhador. Aos defensores dessas abordagens, a vigorosa recriminação do Papa Leão XIII, na **Rerum Novarum**:

O trabalho do corpo, pelo testemunho comum da razão e da filosofia cristã, longe de ser um objeto de vergonha, faz honra ao homem, porque lhe fornece um nobre meio de sustentar a sua vida. O que é vergonhoso e desumano é usar dos homens como se fossem vis instrumentos de lucro e estimá-los só na proporção do vigor de seus braços (Leão XIII, 1891).

4.2 Liberdade

a) No humanismo de inspiração cristã

A liberdade surge, então, como uma capacidade que o ser espiritual tem de optar em face de valores limitados conhecidos. Esta capacidade de optar implica **liberdade de** determinismos,

amarras e vínculos que lhe sejam inerentes; e **liberdade para** aderir a valores, para engajar-se, para enfrentar situações, para dar-se e para nunca ou a nada se prestar, não obstante o peso das pressões sociais, das ideologias e preconceitos. A liberdade não é o ser humano, mas é a maneira de o ser humano ser tudo aquilo que é (Mounier, 1962, João XXIII, 1961). As duas formas de liberdade são integradas à condição total de pessoa situada e valorizada. Ao optar por isto ou aquilo, a pessoa está optando, indiretamente, por si mesmo; está cada vez mais se edificando, personalizando o mundo e a si próprio (Mounier, 1976).

b) Nas abordagens mecanicista e humanista da Administração

A abordagem mecanicista da Administração concebe o funcionamento da organização de forma determinística, como uma máquina; daí o homem ser visualizado como peça dessa engrenagem, que se despoja de parte de sua liberdade, ao subordinar seus próprios objetivos aos objetivos organizacionais. A seguir, apresentamos alguns aspectos que atestam a ausência da dimensão liberdade na abordagem mecanicista: **simples executor; existência de controles rígidos; extrema especialização do trabalhador; obrigação de partilhar seu conhecimento com o capital**. A teoria das relações humanas trata do homem de uma forma mais condizente com sua dignidade, mas sugere a submissão do comportamento individual ao grupal. A visão utilitarista das duas abordagens afronta a liberdade do homem, que não quer ser percebido como objeto útil ou instrumento.

4.3 Sociabilidade

a) No humanismo de inspiração cristã

Antes de tudo, este humanismo confirma a sociabilidade como **fato**, como dado da experiência exterior, que atesta que os homens se comunicam entre si, e se relacionam interpessoalmente. O conteúdo essencial deste fato concorda com o significado etimológico da palavra sociabilidade, provinda do termo de referência de sentido *socius*, que significa sócio, companheiro, aliado, participante (Mondin, 1982; Vilela, 1971).

Além disso, a índole social do homem manifesta que o progresso da pessoa humana e o desenvolvimento da sociedade dependem um do outro, cabendo à pessoa humana a primazia, uma vez que ela é e **deve ser** o princípio, o sujeito e o fim de todas as instituições sociais (Bigo, 1969).

b) Nas Abordagens Mecanicista e Humanista da Administração

Na abordagem mecanicista da administração, o homem é tomado como um ser isolado. Não há uma preocupação com a sociabilidade do trabalhador, pelo contrário, o trabalho em

grupo não é incentivado por ser considerado fator de ineficiência.

A abordagem humanista da Administração, especificamente, a teoria das relações humanas, que a representa neste estudo, inclina-se a subordinar o comportamento individual ao grupal e condicionar a produtividade à integração social do trabalhador. Aqui, portanto, a sociabilidade, que se traduz na participação efetiva do trabalhador, não é buscada como **fim** e sim como **meio** para a maior produtividade. A produtividade é, pois, o princípio e o fim a serem buscados. A sociabilidade do ser humano é instrumento de produtividade e não de crescimento da pessoa na organização. É importante **como** o trabalhador exerce sua atividade. Contudo, mais fundamental ainda é saber **por que** e **para que** ou **para quem** está trabalhando. Saint Exupéry, com propriedade, preleciona:

Queremos ser libertados. O que dá uma enxadada no chão quer saber o sentido dessa enxadada. E a enxada do forçado, que humilha o forçado, não é a mesma enxada do lavrador, que exalta o lavrador. A prisão não está ali onde se trabalha com a enxada. ... A prisão está ali onde o trabalho da enxada não tem sentido, não liga quem o faz à comunidade dos homens (Saint-Exupéry, 1962).

4.4 Cultura

a) No humanismo de inspiração cristã

Os resultados da reflexão no âmbito da antropologia cultural permitem afirmar que o homem é um ser cultural. É um ser operante, realizador, por sua própria natureza. E, ao operar, faz cultura, entendida esta como tudo o que o homem acrescenta à natureza, quer em si mesmo, quer noutros objetos (Mathieu, 1957; Brugger, 1977).

Mais recentemente, pensadores cristãos têm explicitado o caráter dialógico das relações entre cultura (produto do homem) e natureza. Segundo esta concepção dialógica entre cultura e natureza há um dar e um receber. A cultura humaniza a natureza e a natureza, por seu turno, naturaliza o homem (Mondin, 1982 ; Mounier, 1976).

Finalmente, a cultura, na perspectiva do humanismo de inspiração cristã, confere ao ser humano uma identidade específica e, ao mesmo tempo, dá-lhe o sentido de pertencer a um grupo social. Decorre daí o direito de participar dos bens da cultura (instrução de base, formação técnica e profissional de nível superior), conforme o grau de desenvolvimento cultural da respectiva coletividade (João XXIII, 1963). Depreende-se deste direito o dever de o cristão aculturar-se, a fim de poder inserir-se e influenciar na cultura, na qual ninguém consegue penetrar “se não for cientificamente competente, tecnicamente capaz, profissionalmente perito” (João XXIII, 1963).

b) Nas abordagens mecanicista e humanista da Administração

Alguns aspectos, a seguir discriminados, mostram o distanciamento entre a visão da abordagem mecanicista da administração e a visão do humanismo de inspiração cristã: não acesso ao produto final do trabalho; ao ocupar um cargo nos moldes propostos pela organização científica do trabalho, o homem não se aperfeiçoa, não cresce como ser cultural, apenas se especializa; o caráter extremamente técnico de que se reveste o taylorismo não permite uma relação mais *natural* do homem com o trabalho, nem lhe propicia o sentimento de pertencer a um grupo social, que preserva costumes e valores indicativos da cultura dessa coletividade; a abordagem mecanicista cria uma cultura própria, à qual os participantes organizacionais se devem adaptar. O saber técnico do operário (visto como unidade), que integra sua cultura, lhe é expropriado e se torna propriedade da organização, ao tempo em que é parcelado e distribuído entre os vários operários, de modo que, aos poucos, tal saber já não integra a cultura da coletividade. Ao conceber o homem como um ser social, a abordagem humanista da administração admite, em algum grau, a dimensão cultural. Infelizmente, não dá nenhum passo além dessa admissão; nem incentiva, nem o apregoa.

4.5 Trabalho

a) No humanismo de inspiração cristã

O primeiro ponto a ser ressaltado na visão do humanismo de inspiração cristã é o aspecto da totalidade inerente ao trabalho. Todo trabalho é uma dimensão essencial do ser humano, é uma ação pessoal, **um ato da pessoa**. Em consequência, é o homem todo que dele participa, com sua corporeidade e com sua espiritualidade, independentemente de ser um trabalho manual ou intelectual (João Paulo II, 1981). Impregnado dessa dimensão de totalidade, o trabalho humano, nessa visão, apresenta as três funções já apresentadas neste trabalho ou aspectos essenciais: soteriológico, cósmico e antropológico.

Função soteriológica. No humanismo de inspiração cristã, o trabalho possui um valor de purificação e de salvação. Neste humanismo, o trabalho entra na obra de salvação e, por meio dele, o homem participa da morte e ressurreição de Cristo (João Paulo II, 1981). **A função cósmica.** Expressa o valor do trabalho para a transformação do mundo. Mediante o trabalho, o homem como que completa o mundo e o humaniza, transformando-o em moradia hospitaleira e confortável. Exercer essa função é um dever dos cristãos, pois corresponde aos desígnios de Deus, relativamente aos homens (João Paulo II, 1981). **Função antropológica.** O trabalho possui, finalmente, uma função antropológica ou personalizante. Aperfeiçoa a natureza e, simultaneamente, o trabalho aperfeiçoa, qualifica e caracteriza o homem, numa relação

recíproca e dialógica. Para o humanismo de inspiração cristã, essas relações são de permuta e de ascensão: natureza, mundo e homem devem crescer em valor e perfeição mediante o trabalho. O verdadeiro trabalho apresenta quatro características: modifica a realidade exterior, forma o homem, aproxima os homens e enriquece o universo de valores (Mounier, 1976; Concílio Vaticano II, 1967).

b) Nas abordagens mecanicista e humanista da Administração

Pela abordagem mecanicista do trabalho humano há um hiato frente ao humanismo de inspiração cristã, em dois pontos essenciais: **na produtividade e na divisão do trabalho**.

A produtividade significa lucros crescentes para o detentor do capital (Heloani, 1996). Tudo o mais é função desta produtividade. Inclusive, naturalmente, o trabalho humano. Para atingir a produtividade, dentro dos métodos propostos pela abordagem mecanicista, o trabalhador é submetido a um ritmo tal, que, ao longo do tempo, leva-o à exaustão física.

- A produtividade significa exploração e desvalorização do trabalhador, que consome todo o seu tempo e toda a sua energia. O aspecto penoso do trabalho, dentro do humanismo cristão, é só um aspecto; e mesmo este aspecto não implica o tolhimento da corporeidade, da liberdade e da sociabilidade do trabalhador. Ao contrário, o trabalho é um lugar privilegiado para o aperfeiçoamento do homem e do mundo, em liberdade e comunhão com seus colegas de trabalho.

- A divisão do trabalho e seu controle exercido e propiciado pelas técnicas tayloristas, limitando sua criatividade, sua participação responsável e espontânea, resultam na desvalorização e na perda de sentido do trabalho para o trabalhador, fazendo com que o trabalho passe de meio de aperfeiçoamento do homem e da natureza para instrumento de aniquilamento do ser humano em suas essenciais dimensões. Não há como sentir-se co-criador e orgulhar-se do produto de seu trabalho, visto que, mesmo admitindo que fosse dele mas não era para ele, sob nenhum aspecto. Se tolhida a liberdade, que é o modo de o homem ser tudo aquilo que o caracteriza, deixa de agregar valor à ação humana; na verdade, sem liberdade a ação nem mesmo chega a ser verdadeiramente humana.

A abordagem humanista, apesar de apresentar elementos positivos, no que concerne à concepção do homem, nomeadamente do trabalhador, não conseguiu impedir os prejuízos da abordagem mecanicista. Além disso, a abordagem humanista, frágil em seus fundamentos, terminou por deixar que os elementos positivos (valorização dos relacionamentos entre os trabalhadores, incentivo à cooperação, atenção às relações humanas) que destacara, fossem considerados como meios, destinados mais à produtividade do que à felicidade e ao aperfeiçoamento do homem no trabalho e pelo trabalho.

5 Conclusão

Quando iniciamos este estudo, já tínhamos presente, através de críticas que se lhes fizeram no decorrer da história, que as abordagens mecanicista e humanista da administração visualizavam parcialmente o trabalhador e pareciam direcionar-se primordialmente para os interesses dos patrões. Propusemo-nos, então, a identificar as dimensões humanas presentes e ausentes nessas abordagens, a partir de uma concepção do homem fundamentada no humanismo cristão.

Nas abordagens mecanicista e humanista, o corpo humano não é considerado como sinal e instrumento do espírito. Menos ainda como templo do Espírito Santo, como apregoa o Humanismo de inspiração cristã. Só é valorizado **enquanto é e na medida em que é fator de produção**. O homem achase, desta forma, reduzido ao seu corpo. E seu corpo, à coisa útil; desvinculado do espírito, o corpo sequer é considerado ou lembrado. A liberdade **de** (amarras) e a liberdade **para** (aderir a valores, criar), defendidas pelo humanismo de inspiração cristã, não chegam a despontar nas abordagens mecanicista e humanista da administração. Na abordagem mecanicista há, de fato, um reforço nas amarras e vinculações da já limitada liberdade. Na abordagem humanista há como que um aceno à liberdade e dignidade da pessoa. Mesmo assim, tem possibilitado o uso da psicologia como instrumento de persuasão do trabalhador, com a finalidade de aumentar a produtividade e a submissão do indivíduo ao grupo.

A participação do trabalhador nas decisões e no produto do seu labor e seu crescimento compartilhado com o da empresa, a primazia que lhe cabe, teoricamente, de ser princípio, sujeito e fim das instituições sociais, o seu **ser com os outros**, como os concebe o humanismo de inspiração cristã, estão longe de ser respeitados e praticados pelas abordagens mecanicista e humanista da administração. Com efeito, o grupo é fator de ineficiência; a pedagogia adotada apregoa a separação entre os indivíduos; a divisão do trabalho isola as pessoas e a subordinação da integração social do trabalhador à produtividade cerceia a sociabilidade na sua raiz.

Na abordagem mecanicista, a busca da eficiência, da produtividade em primeiro lugar, não dá vez nem ao incentivo nem ao respeito pelos bens culturais, a não ser na medida em que se tornam meios para a eficiência ou produtividade. Em consequência, não há lugar para o aperfeiçoamento do próprio trabalhador. Nem o homem humaniza a natureza nem a natureza naturaliza o homem. O homem não se aperfeiçoa, tão-somente se especializa. Tudo aquilo que ele acrescenta à natureza não lhe pertence; pertence à organização; daí, não se sentir criador de cultura e valores. Dessa maneira, apesar de a abordagem humanista admitir a dimensão cultural do ser humano, tanto ela como a mecanicista retiram, **de fato**, do trabalhador, a possibilidade de criar, de re-criar, de acrescentar valor, de pertencer a um grupo e de participar; sem isso, não

há como fazer cultura, que, conforme entendido pelo humanismo de inspiração cristã, confere ao ser humano uma identidade específica, um aporte individual na construção coletiva da cultura.

O trabalho, na visão do humanismo de inspiração cristã, apresenta caráter de totalidade e se traduz em três funções essenciais: função salvífica (soteriológica), função cósmica (transformadora do mundo) e função antropológica (aperfeiçoadora do homem). As abordagens mecanicista e humanista, por sua própria origem e destino, são dualistas: dividem o homem em aspectos estanques. No trabalho do homem consideram somente um aspecto: a somaticidade. Efetivamente, a divisão do trabalho utiliza exclusivamente a corporeidade; além disso, utiliza-a numa só e repetida ação. Os outros aspectos, constitutivos do ser humano (liberdade, sociabilidade, cultura e trabalho) são tolhidos ou esquecidos. Quando a produtividade se reduz só a lucros crescentes e destinados ao detentor do capital, não conhecendo nenhuma forma de retorno financeiro nem de outra ordem, o trabalhador não se realiza, não se aperfeiçoa, não se motiva (os frutos de seu trabalho lhe são estranhos) e o seu trabalho não faz sentido nem para ele nem para o mundo, nem para seus companheiros de labuta. A abordagem humanista, valorizando os relacionamentos e os incentivos à cooperação, traz certo alívio a esta situação escravocrata. Contudo, não conseguiu evitar que até mesmo os elementos positivos de sua visão se tornassem, eles mesmos, instrumentos para potencializar a produtividade mais que para trazer felicidade ao operário, e para aperfeiçoá-lo **no** trabalho e **pelo** trabalho.

É evidente que tais abordagens não se compõem com a visão do humanismo de inspiração cristã, para o qual é o homem todo que trabalha, com seu corpo, seu espírito, sua liberdade, sua sociabilidade, fazendo cultura e sendo co-criador no e pelo trabalho.

A racionalidade, presente nas teorias organizacionais, permeou a organização do trabalho no século XX, norteou a ação dos administradores e possibilitou a formação e o fortalecimento de grandes organizações. Mesmo assim, ao compararmos o trabalhador de 1900 com o trabalhador de 2000, verificamos que não ocorreram melhorias significativas na qualidade de vida. Há um descompasso considerável entre o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento humano. Não se deve inferir disso que se deva retornar às antigas práticas artesanais de produção. Acredita-se, isso sim, que o homem pode ser livre e produtivo, integral e eficiente, não dominado, mas leal e compromissado com a empresa.

As abordagens mecanicista e humanista, se julgadas somente sob o crivo de seus propósitos **eficiência, produtividade, lucro**, constituem um avanço na história da administração. Frutos da racionalidade, os métodos apregoados por essas abordagens devem ser completados com outros aspectos do ser humano, a fim de que possam ser produtivos

e, ao mesmo tempo, possam propiciar a satisfação: **a realização pessoal (física e espiritual) do trabalhador**. Sob o ponto de vista da eficiência em si, apesar de todas as críticas, como assinala Peter Drucker, não se inventou ainda algo melhor. O problema é que, pelo menos dentro da homovisão do humanismo de inspiração cristã, a pessoa do trabalhador tem a primazia sobre os métodos. Assim, permanecem atuais as críticas feitas ao taylorismo, no início do século XX, em virtude da degradação do trabalho, que a organização científica possibilitou, **apesar da sofisticação presente nos atuais métodos de produção**.

Ao longo desse estudo, da leitura das obras de Taylor e Mayo, ficou, em alguns momentos, a impressão de que as teorias foram formuladas por pessoas bem intencionadas. A superestimação do valor da racionalidade e sua exclusividade para o aumento da eficiência pareciam desconhecer outras dimensões do ser humano, causando-lhe imperdoáveis omissões.

O humanismo cristão e a ciência administrativa sugerem a possibilidade de conciliação entre uma existência feliz, gratificante do trabalhador e a presente civilização altamente científica e técnica. Os recursos que a tecnologia põe à disposição do homem são administráveis e podem ser utilizados para finalidades mais nobres que não o lucro pelo lucro, que a produtividade e a competitividade em função de si mesmas. Tal conciliação, porém, só será viável se a ciência administrativa, superando reducionismos, deixar de transformar aspectos relativos (produtividade, eficiência, lucro) e parciais em dogmas absolutos e universais.

Referências

- BARBOTIN, Edmond. *Humanité de l' homme*. Paris: Aubier, 1970.
- BIGO, Pierre. *A doutrina social da igreja*. São Paulo: Loyola, 1969.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- BRUGGER, Walter. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: EPU, 1977.
- CHARDIN, Teilhard. *O fenômeno humano*. São Paulo: Herder, 1970.
- CHENU, M. D. *Per una teologia del lavoro*. Turim: Borla, 1964.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Makron, 1995.
- CONCÍLIO VATICANO II. *Gaudium et spes*. Petrópolis: Vozes, 1966.
- DE FINANCE, Joseph. *Essai sur l' agir humain*. Roma: Gregoriana, 1962.
- DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de mudanças*. São Paulo: Atlas, 1995.
- DURANT, Will. *Filosofia da vida: os problemas filosóficos da existência humana*. Lisboa: Livros do Brasil, [19—].
- GABRIEL, L. *Uomo e mondo in decisione*. Turim: Marietti, 1972.
- GARAUDY, Roger. *Perspectivas do homem*. São Paulo: Civilização Brasileira, 1968.
- GROOTEN, J.; STEENBERGEN, G. J. *New encyclopedia of philosophy*. New York: Philosophical Library, 1972.
- HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1996.
- JOÃO PAULO II, Papa. *Laborem exercens*. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 1981.
- JOÃO XXIII, Papa. *Mater et magistra*. 7. ed. São Paulo: Paulinas, 1980.
- _____. *Pacem in terris*. São Paulo: Paulinas, 1963.
- KOOGAN, A; HOUAISS, A. (Ed.). *Enciclopédia e dicionário ilustrado*. Rio de Janeiro: Edições Delta, 1992.
- LANDSBERG, P. L. *Problèmes du personalisme*. Paris: Éditions du Seuil, 1952.
- LAVELLE, Louis. *Traité de valeurs*. Paris: PUF, 1951. v. 1.
- LEÃO XIII, Papa. *Rerum novarum*. 6. ed. São Paulo: Paulinas, 1980.
- LEITE, F. Tarciso. *Opções para um Brasil viável*. Fortaleza: Unifor, 1994.
- MARITAIN, Jacques. *Les droits de l'homme et la loi naturelle*. New York: Éditions de la Maison Française, 1942.
- _____. *Humanismo integral: uma visão da ordem cristã*. São Paulo: Dominus, 1962.
- MARTINS, Antonio Colaço. *Metafísica e ética da pessoa: a perspectiva de Emanuel Mounier*. Fortaleza: Edunifor, 1997.
- MATHIEU, V. *Enciclopédia filosófica*. Florença: Gallarate, 1957.
- MERLEAU-PONTY. *Phénoménologie de la perception*. Paris: Galimard, 1945.
- MILLS W. *O trabalho: a nova classe média*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MONDIN, Batista. *O homem, quem é ele?* Elementos de antropologia filosófica. 2. ed. São Paulo: Paulinas, 1982.
- MORGAN, Garreth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOUNIER, Emmanuel. *O pequeno medo do século XX*. Florença: Nuova Itália, 1959.
- _____. *Oeuvres*. Paris: Éditions du Seuil, 1962. v. 3.
- _____. *O personalismo*. Lisboa: Martins Fontes, 1976.
- MOULIN, Leo. Questo meraviglioso cristianesimo in cui non riesco a credere. *Revista Jesus*, set. 1987
- NOGARE, Pedro Dalle. *Humanismo e anti-humanismos*. Petrópolis: Vozes, 1983.
- PAULO VI, Papa. *Populorum progressio*. 4. ed. São Paulo: Paulinas, 1978.
- ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1998.
- SAMPSON, Anthony. *O homem da companhia: uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- SAINT-EXUPÉRY, Antoine. *Terra dos homens*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1962.
- SCHEIN, Edgard H. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. São Paulo: PHB, 1995.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAZ, H. de Lima. *Cultura e universidade*. Petrópolis: Vozes, 1966.
- VILELA, Orlando. *A pessoa humana no mistério do mundo*. Petrópolis: Vozes, 1971.